

Krzysztof Pawłowski  
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu

## **Budowa marki niepublicznej szkoły wyższej w Polsce - analiza z perspektywy 20 lat**

### **Streszczenie**

Artykuł jest oparty na subiektywnych opiniach autora wspartych jednak dwudziestoletnim doświadczeniem. Autor oparł się na ogólnie dostępnych materiałach, nie prowadził systemowych badań. Celem artykułu jest wskazanie wybranych sposobów budowy marki niepublicznej szkoły wyższej w Polsce. Artykuł naświetla uwarunkowania powstania szkół niepublicznych w latach 90-tych oraz przemiany w polskim szkolnictwie wyższym w okresie 20 lat, tj. od 1991 do 2011 roku. Na tym tle zaprezentowano proces tworzenia i budowy marek niepublicznych szkół wyższych w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem dwóch skrajnie różnych „przypadków” metod budowy silnych marek, tj. Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie i Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu.

**Słowa kluczowe:** marka uczelni, marka dyplomu, ...

### **Wprowadzenie**

Aby opisać i zrozumieć proces budowy marek niepublicznych szkół wyższych w ciągu ostatnich dwudziestu lat konieczne jest przypomnienie polskich uwarunkowań początku lat 90-tych XX wieku. Niepubliczne (choć bardziej precyzyjnym określeniem jest niepaństwowe) szkoły wyższe mogły powstać dzięki liberalnej ustawie o szkolnictwie wyższym, uchwalonej przez Sejm w roku 1990, zwanej ustawą Samsonowicza, ówczesnego ministra Edukacji Narodowej. W 1990 roku szkolnictwo wyższe, nie licząc dwóch niewielkich uniwersytetów katolickich, było w całości państwowe. Wśród 110 uczelni większość stanowiły niewielkie wąsko wyspecjalizowane uczelnie powoływane przez kolejne rządy władzy komunistycznej. Polski system szkolnictwa wyższego był niemal wierną kopią systemu szkolnictwa wyższego w ZSRR. Osobno działały uczelnie ekonomiczne, osobno politechniki (ograniczające się tylko do studiów i badań technicznych) osobno uniwersytety (ze studiami humanistycznymi, ścisłymi i społecznymi) osobno działały uczelnie artystyczne, powoływane nowe wyższe szkoły inżynierskie, medyczne, uczelnie wojskowe czy uczelnie rolne.

Aby zrozumieć przyczyny eksplozyjnego rozwoju sektora uczelni niepaństwowych w latach 90-tych, trzeba wskazać podstawowe czynniki wzrostu zainteresowania studiami wyższymi na początku transformacji systemowej w Polsce. Główne uwarunkowania społeczne i gospodarcze lat 90-tych to:

- a) wybuch prywatnej przedsiębiorczości w wyniku wprowadzenia wolnego rynku (liberalna ustawa ministra Wilczka) oraz reformy Balcerowicza, przekładające się szybko na utworzenie w Polsce ponad 2 mln mikro i małych firm (najszybciej w obszarze prywatnego handlu)
- b) rewolucja mentalna polskiego społeczeństwa (w skali masowej). W ciągu zaledwie kilku lat nastąpiło wyraźne wzmocnienie znaczenia wykształcenia, szczególnie wykształcenia wyższego. Wartość wykształcenia została doceniona we wszystkich warstwach społecznych (także w rodzinach o niskim poziomie wykształcenia) – od starych opinii, że w socjalistycznej gospodarce niedoborów najlepiej dziecku znaleźć pracę w sklepie mięsny lub w sklepie z AGD bądź wysłać syna do szkoły górniczej – do powszechnego przeświadczenia, że w nowych warunkach politycznych, społecznych i gospodarczych największą wartością i szansą na udane życie jest umożliwienie swojemu dziecku zdobycia wyższego wykształcenia
- c) przekształcanie sektor polskich przedsiębiorstw państwowych (w których do 1990 funkcje kierownicze pełniły osoby z wykształceniem technicznym), rodząca się prywatna gospodarka oraz wchodzące do Polski firmy zagraniczne potrzebowały w ciągu kilku lat tysięcy osób przygotowanych do pracy w firmach na różnych stanowiskach.

### **Zmiany w polskim szkolnictwie wyższym w latach 1991-2011**

Rewolucja mentalna polskiego społeczeństwa i rynek pracy potrzebujący osób przygotowanych do pracy w warunkach gospodarki kapitalistycznej znalazł szybki odzew ze strony przedsiębiorczych osób ze środowiska akademickiego tworzących uczelnie niepaństwowe ale także i zwiększających liczbę miejsc na uczelniach publicznych. W ciągu 16 lat nastąpiło podwojenie liczby miejsc na studiach bezpłatnych w uczelniach publicznych z około 370 tys. w roku akademickim 1990/1991 do 804 tys. w 2006/2007. Co ciekawe, w tym samym okresie niemal identycznie wzrosła liczba studentów studiujących na studiach niestacjonarnych w obu sektorach szkolnictwa wyższego o około 470 tysięcy osób w sektorze uczelni publicznych i o 497 tysięcy studentów w sektorze uczelni niepaństwowych.

Pierwsza uczelnia prywatna powstała w Warszawie w roku 1991, w następnych kilku latach uczelnie niepaństwowe powstawały głównie w dużych miastach akademickich, bazując na kadrze nauczycieli akademickich z uczelni publicznych działających w danym mieście.

Pierwszą uczelnią powstałą w mieście nieakademickim była WSB-NLU w Nowym Sączu, która działalność rozpoczęła jako szkoła pomaturalna od października 1991 roku, aby w roku 1992 otrzymać od MEN uprawnienia do prowadzenia studiów licencjackich.

Na początku lat 90-tych uczelnie niepaństwowe powstawały (poza nielicznymi wyjątkami) bez realnych środków finansowych na budowę bazy materialnej i kupno wyposażenia. Częstą praktyką w początkowym okresie był zakup lub dzierżawa (i później zakup) nieruchomości i gruntów po upadających przedsiębiorstwach państwowych. Powszechną praktyką zdobywania środków finansowych na inwestycje i zakupy sprzętu było otwieranie w początkowym okresie działalności głównie studiów zaocznych i prowadzenie studiów w oparciu o wykłady w dużych grupach, tak aby uzyskać wysoką rentowność i szybką akumulację środków. W początkowym okresie dominowały w ofercie uczelni niepaństwowych studia na kierunkach biznesowych. W latach 90-tych regułą było zatrudnianie nauczycieli akademickich pracujących równocześnie w uczelni publicznej i nowoutworzonej uczelni niepublicznej. Pierwsze działania na rzecz kształcenia własnej kadry nauczycieli akademickich pojawiały się w końcu lat 90-tych.

Na sytuację w polskim prywatnym szkolnictwie wyższym w ostatnich dziesięciu latach, szczególnie od 2004 roku silny wpływ miały i mają głównie cztery czynniki:

- 1) wyraźnie malejąca liczba osób z tzw. „zapasu edukacyjnego”, tzn. osób, które w wieku 19-24 lat nie podjęły studiów lub je przerwały, a których warunki pracy zmuszały lub zmuszają do uzyskania dyplomu ukończenia studiów. Ogromna podaż miejsc na studiach niestacjonarnych w uczelniach obu sektorów oraz w miarę równomierne „nasycenie” terytorium całego kraju szkołami wyższymi i ich filiami powodują, że bez wysiłku każda osoba chcąc podjąć studia znajdzie dla siebie miejsce na wybranym kierunku studiów i blisko miejsca zamieszkania.
- 2) coraz mniej liczne roczniki niżu demograficznego wstępujące do szkół wyższych, począwszy od 2003 roku (w 2002 roku wiek 19 lat osiągnęło 792 tysiące Polaków, podczas gdy w początku lat dwutysięcznych rodziło się w Polsce około 350-370 tysięcy dzieci w ciągu roku).
- 3) utworzenie przez rząd na przełomie lat 90-tych i dwutysięcznych 36 Państwowych Wyższych Szkół Zawodowych, głównie w byłych miastach wojewódzkich, które po reformie systemu administracji państwa w 1998 przestały być stolicami województw. PWSZ już w roku 2006/2007 miały ponad 100 tysięcy studentów, w tym 67 tysięcy na studiach bezpłatnych. Zdecydowana większość tych uczelni powstawała w wyniku decyzji politycznych a nie merytorycznych (wystarczy zestawić daty ich powstania i datę wejścia do

szkół wyższych roczników niżu demograficznego). Dodatkowo działające już wcześniej „stare” uczelnie publiczne w ciągu 10 lat 1997-2006 zwiększyły liczbę oferowanych co roku miejsc na studiach stacjonarnych, nieodpłatnych aż o 56 tysięcy miejsc rocznie!

4) otwarcie uniwersytetów państw UE dla polskich studentów od momentu wejścia Polski do UE w roku 2004, szczególnie uniwersytetów brytyjskich. Do roku 2004 polski kandydat na studia był w Wielkiej Brytanii traktowany jako obcokrajowiec, identycznie jak kandydat z Chin, Indii czy innych państw spoza UE. W tej sytuacji wysokość czesnego była na poziomie minimum 6-7 tysięcy funtów brytyjskich. Po wejściu Polski do UE, student z Polski płacił za studia tyle samo co Anglik, Szkot czy student z innych państw UE, a w tamtych latach czesne było bardzo niskie i wynosiło 1 tys. funtów rocznie. Nie istnieją precyzyjne dane, ale w oparciu o dane szacunkowe niemieckie i brytyjskie można przyjąć, że na studia na uniwersytety europejskie wyjeżdża co roku z Polski minimum kilka tysięcy osób.

### **Marka szkoły wyższej**

Pojęcie „brandu”, „marki” tworzone było dla klasycznych produktów wytworzonych przez przedsiębiorstwa gospodarcze. Później zostało ono rozszerzone na nazwy firm, grupy produktów (szczególnie w przemyśle mody czy kosmetyków). Do rozważań dotyczących szkół wyższych coraz mocniej to pojęcie wchodziło w miarę jak rosła liczba uczelni, następował proces umasowienia szkolnictwa wyższego czy jego globalizacja. Ale pojęcie „prestizowych” uczelni istnieje od wielu stuleci, choć trudno o precyzyjne zdefiniowanie tego określenia. Na potrzeby dalszych rozważań przyjęto następujące definicje marki:

- Grzegorza Urbanka<sup>1</sup> – „marka jest ideą w umyśle konsumenta na temat produktu”
- A. E. Pitchera<sup>2</sup> – „marka jest sumą wrażeń jakie odnoszą konsumenci w wyniku jej używania”
- Macieja Dębskiego<sup>3</sup> - marka to złożona kombinacja symboli, a najtrwalszymi wyróżnikami marki są wartość, kultura, osobowość

W przypadku szkoły wyższej podstawowymi produktami są wartości niematerialne, w przypadku kształcenia są to wiedza, zdobyte umiejętności oraz to co można określić

---

<sup>1</sup> G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa, 2002, str. 14

<sup>2</sup> A. E. Pitcher, *The Role of Branding in International Advertising*, „International Journal of Advertising” no 4, 1985, s. 241-246.

<sup>3</sup> M. Dębski, *Kreowanie silnej marki*, PWE Warszawa, 2009, str. 13.

„wartościami dodanymi” (m.in. ukształtowanymi w czasie studiów postawami). W przypadku badań naukowych prowadzonych przez uczelnię – są to nowa wiedza, odkrywanie nowych reguł, zasad, nowe technologie, metody organizacji itd. Z przytoczonych powyżej wyrywkowo „produktów” wyraźnie widać, że pojęcie „konsumenta” nie powinno być ograniczone do studentów i absolwentów. W przypadku badań naukowych konsumentem efektów tych badań może być cała ludzkość czy określone warstwy społeczne, całe branże gospodarki ale też określone firmy czy organizacje. W przypadku kształcenia „konsumentami produktu” (tzn. zmian poziomu wiedzy i zmian osobowości z jakimi dany student kończy studia w stosunku do poziomu z którymi je zaczynał) jest nie tylko on sam ale także jego rodzina, przyszli pracodawcy a pośrednio całe otoczenie (lokalne lub też globalne), w którym ta osoba żyje i pracuje.

Z powyższych rozważań wynika kilka wniosków potrzebnych do dalszej dyskusji:

- proces tworzenia „produktu” (zarówno w przypadku badań naukowych jak i kształcenia studentów) jest rozłożony w czasie i trwa co najmniej kilka lat, a „pomiar” efektów działania „produktów” jest jeszcze dłuższy a dla konkretnego absolwenta czas „pomiaru efektów” trwać powinien co najmniej przez cały okres jego pracy zawodowej
- pomiar realnej efektywności działania „produktów” konkretnej szkoły wyższej jest niemal zawsze niemożliwy (poza nielicznymi przypadkami efektów badań stosowanych) z uwagi na liczebność grupy absolwentów, jej różnorodność, rozłożenie w czasie i rozproszenie geograficzne, wpływ procesu doksztalcenia i samokształcenia każdego z absolwentów, wpływ miejsca ich pracy i wiele innych czynników.

Wszystko to pokazuje, że **obiektywny pomiar siły marki szkoły wyższej jest nierealny**, że pozycja i wartość marki konkretnej szkoły wyższej zmienia się w czasie. Ograniczając dalsze rozważania tylko do aspektu kształcenia trzeba stwierdzić, że istnieje szerokie społeczne przeświadczenie o tym, że warto studiować w konkretnych uczelniach, że one są „lepsze” od innych, pomimo tego, że osoba pytana nie potrafi często wyjaśnić dlaczego dana uczelnia jest lepsza jej zdaniem od innych. Nawet osoby nie związane profesjonalnie ze środowiskiem akademickim potrafią wymienić przynajmniej kilka nazw najlepszych światowych uniwersytetów, a dla przykładu Harvard, Stanford czy Oxford i Cambridge są powszechnie rozpoznawane.

Nawiązując do Antonowicza i współautorów<sup>4</sup> analiza marki dyplomu konkretnej uczelni powinna przebiegać na 4 poziomach:

---

<sup>4</sup> D. Antonowicz, M. Krawczyk-Radwan, D. Walczak, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, 1/37/2011, str. 87 i następne

- znak utylitarny (ocena praktyczna aspektów produktu jak solidność, trwałość, niezawodność). Dyplom szkoły wyższej pokazuje pracodawcom informację o zakresie wiedzy, kompetencjach i umiejętnościach uzyskanych na uczelni

- znak komercyjny wskazuje pracodawcom na poziom nakładów finansowych, czasowych i na włożony wysiłek, z drugiej strony kandydatom na studia wskazuje jaki poziom zwrotu nakładów mogą oczekiwać po studiach

- znak o charakterze społeczno-kulturalnym – uzyskanie markowego dyplomu jest elementem budowania przez absolwenta prestiżu społecznego i własnej atrakcyjności społecznej (przynależność do elity)

- znak oddający mityczną wartość produktu (ponieważ symbole często zawierają mity i legendy). Szczególnie w przypadku uczelni historycznych (jak UJ czy UW), marka dyplomu daje mityczne poczucie bycia częścią historii wielowiekowej uczelni, mitycznej wspólnoty absolwentów („studiowałem tam, gdzie studentem był Kopernik...”)

### **Proces tworzenia niepublicznych szkół wyższych w dwudziestoleciu 1991-2010 z punktu widzenia budowy marek**

Na stosunek do problemu (i poziomu istotności) marki uczelni prywatnej bardzo duży wpływ miały intencje inicjatorów, założycieli, organizatorów prywatnych szkół wyższych. Wyróżnić można z perspektywy historycznej przynajmniej cztery główne powody (przyczyny) tworzenia uczelni:

- misyjny (wsparcie rozwoju państwa po 1989)

- misyjny będący realizacją marzeń osoby często pochodzącej z rodu profesorskiego (lub grupy osób ze środowiska akademickiego),

- przedsiębiorczy - wczesne dostrzeżenie społecznej koniunktury na wykształcenie wyższe przez grupę osób pochodzących ze środowiska akademickiego i poprzez stworzenie szkoły wyższej i pracę w niej wyraźną poprawę statusu finansowego (swoiste „spółdzielnie profesorskie”)

- czysto biznesowe dostrzeżenie rozwijającego się rynku kształcenia i chęć dorobienia się (często przez osoby spoza środowiska akademickiego)

Co naturalne występowały też kombinacje powyższych powodów w różnym nasileniu.

Jest sprawą oczywistą, że najmocniej i od początku o procesie budowy silnej marki tworzonej uczelni, związanej z wysoką jakością procesu kształcenia myśleli założyciele (czy też liderzy organizacji lub firm będących wieloosobowymi założycielami), którzy tworzyli szkoły wyższe z pobudek misyjnych.

Analizując proces tworzenia szkół wyższych trzeba zwrócić uwagę na fakt, że w pierwszym okresie, (mniej więcej do 2005 roku w Polsce), pomimo szybkiego wzrostu liczby niepublicznych szkół wyższych oraz bardzo szybkiej i mocnej reakcji „starych” uczelni publicznych na potrzeby rynku edukacyjnego, wielkość popytu na wyższe wykształcenie była tak duża, że wystarczało kandydatów dla wszystkich uczelni. Ten fakt osłabiał w sposób oczywisty procesy projakościowe i myślenie o wyróżnianiu się z ogromnej liczby uczelni funkcjonujących w Polsce (do liczby samych uczelni trzeba dodać ich filie i wydziały zamiejscowe oraz zamiejscowe ośrodki dydaktyczne).

Niemal wszystkie niepaństwowe szkoły wyższe powstawały w Polsce w sposób utrudniający budowanie silnej marki gdyż bez realnych środków finansowych. W dużych miastach akademickich ułatwieniem była możliwość względnie łatwego „wynajmowania” kadry akademickiej z miejscowych uczelni publicznych i przyjmowanie na etaty tylko tych pracowników, którzy tworzyli tzw. minima kadrowe dla poszczególnych kierunków studiów. Proces tworzenia szkół wyższych w małych miejscowościach, szczególnie oddalonych o więcej niż 1 godzinę dojazdu z najbliższego miasta akademickiego, był wyraźnie trudniejszy (i droższy) bo oznaczał dla pracownika uczelni publicznej poświęcenie całego dnia na wyjazd do uczelni prywatnej (lub 2 do 3 dni w tygodniu) i prowadzenie zajęć, a nie tylko poświęcenie na takie zajęcia 2-3 godzin w ciągu dnia.

Omawiając proces tworzenia niepublicznych uczelni markowych w Polsce w latach 1991-2010 trzeba uwzględnić obok powyższych wspomnianych czynników także następujące:

a) wyraźne nierówne prawne warunki konkurowania pomiędzy uczelniami publicznymi i uczelniami prywatnymi, szczególnie w zakresie konkurowania o uzdolnionych i silnie umotywowanych kandydatów na studia stacjonarne. Uczelnie publiczne co roku przyjmowały na studia nieodpłatne stacjonarne wzrastającą liczbę studentów – od około 90 tysięcy/rok w 1991 roku, 116 tysięcy osób/rok w 1996 roku do 194 tysięcy w 2006 roku. To oznacza, że każdy absolwent szkoły ponadgimnazjalnej kończącej się maturą w każdym roku może obecnie w Polsce bez kłopotu znaleźć dla siebie możliwość studiowania bez konieczności płacenia czesnego. Prywatne uczelnie zorientowane na wysoką jakość kształcenia, którą

można uzyskać tylko na studiach stacjonarnych (nie licząc indywidualnych przypadków osób uzdolnionych, które muszą podjąć studia niestacjonarne) są w tej sytuacji w szczególnie niekorzystnym położeniu

b) wieloletni boom edukacyjny i związany z tym proces umasowienia wykształcenia wyższego spowodował naturalne obniżenie wartości dyplomu szkoły wyższej oraz spowodował nieuniknione obniżenie poziomu kształcenia w uczelniach obu typów. Inną motywację i możliwości intelektualne miało w przeszłości około 10% 18-19-latków podejmujących studia i inne wymagania można było mieć wobec tej grupy chcącej świadomie po ukończeniu studiów dołączyć do elity, inne są możliwości kształcenia na wysokim poziomie ponad 50% każdego rocznika wstępującego w progi szkół wyższych. Należy też zauważyć, że około 20% do 30% ogółu studentów w Polsce chce ukończyć studia wyższe za możliwie najniższą „cenę” (najmniejszym kosztem finansowym, najmniejszym wysiłkiem i w najkrótszym czasie poświęconym nauce). Autor przytacza tu powszechną opinię, praktycy i eksperci różnią się tylko opinią jak liczna jest ta grupa (trudno tu o obiektywne dane). W tej sytuacji duża część uczelni prywatnych i wiele wydziałów uczelni publicznych, szczególnie na studiach niestacjonarnych dostosowując się do oczekiwań dużej grupy „klientów” oferuje słabe jakościowo programy studiów i ułatwia studiowanie chcąc utrzymać wystarczającą dla dalszego funkcjonowania liczbę studentów. Jednym słowem – sprzedaje dyplomy.

### **Porównanie procesu budowy dwóch marek ALK i WSB-NLU**

Jest sprawą oczywistą, że najwcześniej i najsilniej o budowie rozpoznanej, silnej marki myśleli założyciele lub liderzy grup (organizacji) założycielskich, którzy tworzyli szkoły wyższe z pobudek misyjnych. W początkowym okresie lat 90-tych powstawały głównie szkoły biznesu. Większość z nich po kilku latach stopniowo rozszerzała swoją ofertę dydaktyczną.

Z perspektywy dwudziestoletniej można przyjąć, że dwoma skrajnie różnymi „przypadkami” metod budowy silnych marek okazała się Akademia Leona Koźmińskiego (nazwa w początkowym okresie działania Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania) w Warszawie i Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu. Te 2 metody budowy marek można w skrócie opisać jako:

**- w przypadku ALK jako akademicką metodę profesjonalną, w przypadku WSB-NLU amatorską metodę oparcia procesu tworzenia uczelni na zagranicznym „know-how”.**



ALK tworzona była w Warszawie przez silną grupę profesorów ze znanymi w środowisku akademickim nazwiskami, których wspólnym mianownikiem były doświadczenia wyniesione z pobytów na uniwersytetach amerykańskich. ALK od początku miała silnego lidera prof. Andrzeja Koźmińskiego, który w pierwszym okresie był wsparty przez Śp. Oktawiana Koczubę – geniusza finansowego i sprawnego organizatora.

WSB-NLU – była tworzona w Nowym Sączu przez osobę spoza tradycyjnego środowiska akademickiego (autor przed 1990 rokiem pracował w laboratorium badawczym dużej fabryki produkującej elektrody grafitowe). W grupie inicjatorów i organizatorów przez pierwszy rok byli wyłącznie ludzie nigdy wcześniej nie pracujący w uczelniach, kapitał założycielski wynosił

w przeliczeniu na dolary około 2000 USD, nie było też wsparcia władz miasta i regionu.

Wspólne w tych dwóch projektach były tylko:

- ambicje obu liderów budowy elitarnych szkół biznesu
- fakt, że obie uczelnie powstawały na terenie upadłych przedsiębiorstw państwowych.

### **Sadecki przypadek budowy silnej marki**

Kluczowym innowacyjnym pomysłem było związanie się instytucjonalne z prywatnym, niewielkim amerykańskim uniwersytetem i bezpłatne przejęcie „know-how”, programów kształcenia oraz kultury organizacyjnej amerykańskiego uniwersytetu (co z perspektywy 20 lat można uznać za najważniejsze).

- w Nowym Sączu przyjęto w pierwszych 10 latach działania dwa filary kształcenia: oferowanie każdemu studentowi studiów dziennych obok programu biznesowego także dwóch dodatkowych programów:

- 1) naukę w czasie studiów języka angielskiego aż do poziomu profesjonalnego
- 2) rozszerzonego (w stosunku do konkurencji) programu informatycznego

### **co absolwentom w tamtych latach dawało silną przewagę na rynku pracy!**

Podsumowując, w stosunku do polskich standardów z lat 90-tych oferowany program studiów był wyraźnie szerszy niż u konkurentów. Studia stacjonarne przez kilka pierwszych lat trwały 36 tygodni w roku, w tygodniu studenci mieli ponad 30 godzin zajęć. Koszt tak realizowanego programu był wysoki i wyraźnie wyższy od wysokości czesnego. Tzw. punkt przełamania budżetu (breakeven point) oznaczający zrównoważenie kosztów przez wpłaty wnoszone przez studentów przekroczony został dopiero w szóstym roku działalności.

Wymierny wizerunek uczelni polsko-amerykańskiej ale także wysoki, profesjonalny poziom odniesienia wnieśli do WSB-NLU amerykańscy wykładowcy ze szkoły biznesu California

State University z Fresno, którzy w latach 1993/1994 – 1995/1996 poprowadzili 27 pełnych kursów (w oparciu o grant USIA).

Sposób kształcenia biznesowego oparto w dużej mierze na case'ach (wprowadzonych zarówno przez Amerykanów jak i ponad 100 własnych wykładowców) co przełożyło się na powszechną opinię studentów, że kształcenie ma charakter praktyczny.

W efekcie powyższych działań, prowadząc w pierwszych trzech latach tylko studia stacjonarne WSB-NLU uzyskało dla kilku pierwszych roczników absolwentów bardzo dobrą pozycję na rynku pracy (szczególnie w Warszawie i dużych firmach).

Dodatkowym czynnikiem wzmacniającym markę WSB-NLU były:

- powszechna proamerykańskość polskiego społeczeństwa i swoisty mit WSB-NLU jako polsko-amerykańskiej uczelni oraz wiara w siłę amerykańskiego modelu kształcenia biznesowego
- silne „nachylenie” w stronę studentów studiów stacjonarnych, których jak najlepsze wykształcenie stało się jedynym celem działania uczelni
- aktywność „pozaklasowa” dużej grupy studentów stacjonarnych (w najlepszym okresie do 20%-30% ogółu) co skutkowało działaniem wielu organizacji studenckich, grup zainteresowań i co przełożyło się na możliwość rozwijania przez studentów swoich „hobby”, nowych umiejętności
- szybkie rozpoznanie klasy absolwentów przez rynek pracy
- szerokie wsparcie polskich mediów, których intrygową „niezwykłość” lokalizacji (w polskich warunkach) i inność uczelni oraz atmosfera wśród studentów (w efekcie przez ponad 10 lat uczelnia nie wydawała na promocję nawet 10 tysięcy złotych rocznie)
- entuzjazm grupy organizatorów i większości młodych pracowników akademickich.

Zasadniczą cechą WSB-NLU w latach 90-tych było wyraźne odróżnienie się od konkurencji, niestandardowość rozwiązań.

W rezultacie w piątym roku działania (licząc czas od utworzenia w 1991 pomaturalnej Sądecko-Podhalańskiej Szkoły Biznesu) WSB-NLU wygrała po raz pierwszy ranking polskich szkół biznesu i później do połowy lat dwutysięcznych zdobywała czołowe lub pierwsze lokaty we wszystkich rankingach, a na studia stacjonarne w roku 2001 zgłosiło się aż 667 osób (w 2011 roku – 176 na 4 kierunki).

Piotr Czarnowski jeden z najdłużej funkcjonujących w Polsce specjalistów PR uważa zbudowanie przez WSB-NLU tak silnej marki krajowej dla szkoły wyższej w ciągu 5 lat za swoisty rekord świata.

### **Przypadek budowy przez Andrzeja Koźmińskiego marki ALK**

Uczelnia powstała w 1993 roku. Od samego początku projekt ALK miał silnego lidera akademickiego, pochodzącego z rodziny profesorskiej (Jego Ojciec był profesorem zarządzania na SGH (SGPiS)) wspartego przez bardzo mocną grupę profesorów zarządzania, których wspólnym wyróżnikiem były dłuższe pobyty na amerykańskich uniwersytetach.

Strategia rozwoju była oparta na konsekwentnym budowaniu stabilnego, dużego zespołu kadry akademickiej, silnym, wielostronnym umiędzynarodowieniu uczelni i konsekwentną polityką uzyskiwania międzynarodowych, prestiżowych akredytacji.

#### **Poniżej przedstawiono kalendarz najważniejszych kroków:**

**1998** (a więc już w piątym roku działania) uzyskanie uprawnienia do nadawania stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu

**1999** uzyskanie pierwszej akredytacji międzynarodowej EQUIS ze strony EFMD

**2003** uzyskanie uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora habilitowanego nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu

**2005** potwierdzenie bezwarunkowej akredytacji EQUIS

**2008** drugie uprawnienia doktorskie w dyscyplinie ekonomia, uzyskanie akredytacji AMBA dla własnego programu studiów MBA

**2009** trzecie uprawnienie doktorskie w dyscyplinie prawo

**2011** uzyskanie akredytacji AACSB oraz wejście w rankingu Financial Times do pierwszej światowej 50-tki uczelni w kategorii finanse, zarządzanie oraz do pierwszej światowej setki dla Executive MBA.

Należy podkreślić, że „Trzy Korony Akredytacyjne” EQUIS, AMBA, AACSB posiadają na świecie tylko 53 uczelnie biznesowe.

Można przyjąć rok 2011 jako zakończenie budowy silnej marki globalnej dla ALK jako uczelni biznesowej posiadającej:

- akredytacyjne „Trzy Korony” - ponad 30% studentów z zagranicy na studiach stacjonarnych
- 60 zatrudnionych samodzielnych pracowników akademickich trwale związanych z ALK

Symbolicznym potwierdzeniem osiągnięcia celu strategicznego była rezygnacja A. Koźmińskiego z bieżącego kierowania uczelnią.

### **Refleksja „historyczna” dotycząca budowy marki WSB-NLU**

Analizując już z dystansu czasowego problem budowy silnej marki można stwierdzić, że organizatorzy sądeckiej WSB-NLU nie mieli żadnych realnych szans na osiągnięcie

spektakularnego sukcesu. Powodów powodzenia trzeba szukać w pustym rynku w I połowie lat 90-tych i innowacyjnym odróżnieniu się w początkowym okresie od wszystkich konkurentów.

W latach dwutysięcznych zaczęło działać kilka czynników, które w sposób znaczący osłabiły pozycję WSB-NLU na rynku. Najważniejsze z nich to:

- 1) brakowało w WSB-NLU profesorów „sław”, którzy mogli być dla młodych pracowników naukowych prawdziwymi mistrzami opiekującymi się ich rozwojem naukowym (poza prof. Marcinem Bielskim i dla kilku osób prof. Anną Fornalczyk)
- 2) przewaga atrakcyjności przebywania w dużych metropoliach dla kandydatów na studia stacjonarne w porównaniu z warunkami jakie oferował i oferuje Nowy Sącz coraz bardziej się zwiększała
- 3) wejście do UE i osłabienie „amerykańskiego mitu” w Polsce pozbawiło WSB-NLU własnej niszy edukacyjnej
- 4) pod wpływem profesorów przychodzących do WSB-NLU z uczelni państwowych krok po kroku uczelnia traciła wyróżniki, inność od innych uczelni
- 5) zawsze brakowało pieniędzy a założyciel próbował konsekwentnie budować stabilną instytucję na miarę własnych marzeń
- 6) na przełomie lat 90-tych i dwutysięcznych tylko w 3 województwach Polski Południowej, z których przychodziło na studia stacjonarne 60% ogółu studentów – powstały PWSZ, w których w 2006 roku studiowało na studiach bezpłatnych aż 19,5 tysięcy studentów.

Głosą do sądeckiego przypadku jest ogłoszony pod koniec lutego 2012 roku przez portal „ile za dyplom.info” ranking zadowolenia absolwentów ze swojej uczelni (w oparciu o ankiety ponad 15 600 osób wśród absolwentów 100 uczelni publicznych i niepublicznych roczników 2010 i 2011), który wygrała WSB-NLU osiągając najwyższy wynik w Polsce 89% (ALK-85%)!

Marka WSB-NLU jest wciąż powszechnie znana i uznana w środowisku akademickim, politycznym, medialnym, nieźle rozpoznana w dużych firmach, najsłabiej wśród kandydatów na studia i sektorze gospodarczym MŚP.

W tej sytuacji można stwierdzić, że zbudowanie silnej krajowej marki i utrzymanie jej do dnia dzisiejszego w warunkach sądeckich graniczy z cudem!

## **Budowa czterech innych marek wyróżniających się spośród uczelni niepublicznych w Polsce**

### **Przypadek Akademii Humanistycznej w Pułtusk**

Druga szeroko znana uczelnia działająca w bardzo małym mieście, pierwsza prywatna uczelnia humanistyczna powstała w 1994, utworzona przez Akademickie Towarzystwo Edukacyjno-Naukowe „Atena” (utworzone przez sporą grupę profesorów z Warszawy), w której liderem i pierwszym rektorem (do śmierci w roku 2004) był prof. Andrzej Bartnicki.

Uczelnia uzyskała:

- 2001 uprawnienia do nadawania tytułu doktora w dyscyplinie historia
- 2002 uprawnienia do nadawania tytułu doktora w dyscyplinie nauk politycznych

Przewagą konkurencyjną była bliskość Warszawy i związanie z Uczelnią dużej grupy kadry akademickiej.

W latach 90-tych nastąpił eksplozyjny wzrost liczby studentów (aż do 16 200 w 2000 roku), pochodzących głównie z Mazowsza (obecnie liczba studentów poniżej 4000).

Cechy charakterystyczne AH w Pułtusk:

- 1) znakomite własne wydawnictwo (około 400 tytułów, w tym unikalne serie wydawnicze „O niepodległą Polskę”, „Kolekcja Literatury Polskiej” ale i „Okręt Błaznów”, „Horacy. Dzieła wszystkie”)
- 2) ogromny zbiór biblioteczny 180 tysięcy woluminów
- 3) stworzenie kapitału żelaznego na trudne czasy.

### **Przypadek Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych w Warszawie – uczelnia wąsko wyspecjalizowana w dziedzinie informatyki**

Uczelnia powstała w 1994 roku a jej założycielem była Fundacja Rozwoju Technik Komputerowych. Powstała w wyniku porozumienia rządów Polski i Japonii.

Uczelnia uzyskała w roku:

- 1998 pierwsze w uczelni prywatnej uprawnienia do nadawania tytułu magistra inżyniera informatyki
- 2002 uprawnienia do nadawania stopnia doktora nauk technicznych w dyscyplinie Informatyka.
- 2009 uprawnienia do nadawania stopnia doktora habilitowanego nauk technicznych w dyscyplinie Informatyka.

### **Przypadek Collegium Civitas (Warszawa)**

-utworzona w 1997 z inicjatywy naukowców Instytutu Studiów Politycznych PAN. Patronat nad uczelnią sprawuje pięć instytutów PAN

- uczelnia posiada uprawnienia doktorskie dla Socjologii
- oferuje studia na kierunkach Socjologia, Politologia, Dziennikarstwo, Stosunki Międzynarodowe, Studia Azjatyckie
- uczelnia mała (około 1700 studentów i słuchaczy studiów podyplomowych) z dobrą kadram (26 profesorów)
- wysokie pozycje w rankingach
- uczelnia popularna w mediach dzięki aktywności grupy nauczycieli akademickich - ekspertów.

### **Wyższa Szkoła Europejska im. Ks. Józefa Tischnera w Krakowie, profil społeczny**

Uczelnia powstała w 2003, z inicjatywy Społecznego Instytutu Wydawniczego „ZNAK”. Liderem Uczelni (aż do roku 2011) był Jarosław Gowin – ówczesny prezes „Znaku”.

Uczelnia tworzona w roku 2003 z pobudek misyjnych utworzenia w Krakowie elitarnej, niewielkiej szkoły wyższej kształcącej ekspertów polskich dla potrzeb państwa w pierwszych latach po wejściu do UE. Od początku działania jakość i wysoki poziom kształcenia były absolutnym priorytetem WSE. Podobnie jak WSB-NLU w pierwszym okresie rozwoju koncentrowała się na kształceniu studentów na studiach stacjonarnych. W 2005 roku w wyniku kłopotów finansowych (małe przychody w stosunku do kosztów) doszło do zmiany założyciela.

### **Rzeczywista wartość dyplomu a marka uczelni, jakość kształcenia, skuteczność akredytacji i rankingów**

W Polsce problem marki szkoły wyższej pojawił się na przełomie lat 90-tych XX wieku i lat dwutysięcznych jako wynik umasowienia kształcenia na poziomie wyższym oraz eksplozyjnego wzrostu liczby prywatnych szkół wyższych. **Marka uczelni ma rzeczywistą, konkretną wartość głównie dla dwóch grup interesariuszy: nielicznej – założycieli (właścicieli) uczelni i najliczniejszej – absolwentów danej uczelni.**

W Polsce wciąż brakuje wiarygodnych akademickich lub rynkowych narzędzi określających jakość kształcenia. Takim narzędziem oceny jakości nie jest polski system akredytacji (eliminacja instytucji naruszających rozwiązania prawne i sprawdzenia regulacji np. liczby zatrudnionych nauczycieli akademickich, oceny wyróżniające przyznawane za „jakość” kadry i dorobek naukowy – słabo przekładające się statystycznie na jakość kształcenia). W polskich warunkach nie ma szans na przeprowadzenie w skali masowej badań

wiążących skuteczność zatrudnienia po studiach (w wyuczonym zawodzie) i wysokość pierwszej płacy po studiach bądź płacy po 5 latach pracy (jak się to robi w USA). Próby tworzenia rankingów rynkowych dla szkół wyższych w oparciu o opinie pracodawców o absolwentach uczelni („Wprost”, pierwsze rankingi Perspektyw) zostały zmarginalizowane przez czysto akademickie rankingi skoncentrowane na danych istotnych dla środowiska naukowego.

### **Marka uczelni, marka dyplomu a absolwenci**

Z własnych doświadczeń: jedynym realnym czynnikiem budującym markę sądeckiej uczelni byli i są absolwenci studiów stacjonarnych. Można oszacować, że w przypadku studiów biznesowych jeżeli studia w danym roku kończy minimum 20% ogółu studentów (na danym roku i kierunku) wyróżniających się „wielowymiarowo” w czasie studiów to opinia o wysokiej jakości kształcenia zostaje przedłużona i wzmocniona. To „gwiazdy” tworzą przeświadczenie o wysokiej jakości kształcenia.

Ponownie za D. Antonowiczem<sup>5</sup> [...] *Absolwenci korzystają z efektu aureoli legend i mitów narosłych wokół uczelni, wydziału czy miasta, w którym studiowali. Często świecą jedynie światłem odbitym, ale jest ono bardzo intensywne, jeżeli w danej społeczności są prawdziwe gwiazdy [...]*

### **Budowa marki uczelni i marki dyplomu w polskich warunkach lat dwutysięcznych**

Wciąż w społeczeństwie i wśród pracodawców dominuje przeświadczenie o wysokiej jakości kształcenia na „narodowych”, „historycznych” uniwersytetach (UJ, UW, SGH, PW, AGH) co z uwagi na masowość kształcenia w nich (nawet kilkadziesiąt tysięcy studentów w danej uczelni) ma słabe przełożenie na realną wysoką jakość kształcenia „statystycznego” absolwenta. Dopóki istnieć będą obok siebie dwa kompletnie różne segmenty kształcenia (studia nieodpłatne w uczelniach publicznych i studia płatne) to trudno przełożyć popularność danej uczelni wśród kandydatów na jakość kształcenia w niej. Na to dodatkowo nakłada się fakt, że dla minimum 1/5-1/4 ogółu studentów celem studiowania nie jest zdobycie wiedzy i umiejętności tylko dyplom potwierdzający wyższe wykształcenie (zdobycie dyplomu za jak najniższą cenę i jak najmniejszym wysiłkiem).

---

<sup>5</sup> Ibidem.

## Podsumowanie

- 1) Proces budowy marki uczelni, dyplomu zawsze był, jest i będzie procesem nieskończonym w czasie, gdyż marka to niemal zawsze ocena przeszłości (a w najlepszym przypadku teraźniejszości).
- 2) W połowie 2012 roku większość (zdecydowana!) założycieli szkół prywatnych pod naciskiem rzeczywistości rezygnuje z kształcenia jakościowego gdyż skoncentrowana jest na walce o przetrwanie.
- 3) Trendy współczesne a szczególnie proces globalizacji i informatyzacji oraz skutki umasowienia kształcenia na poziomie wyższym mogą w ciągu następnych 20-30 lat „wywrócić” tradycyjny model szkoły wyższej i przewrócić dotychczasową hierarchię uczelni.
- 4) Markę łatwiej budować od początku w przypadku uczelni małej i wąsko programowej. Do zbudowania realnej i jeszcze do tego stabilnej marki szkoły wyższej potrzebne są duże pieniądze.
- 5) W najgorszych warunkach znalazły się te polskie uczelnie prywatne, które chcąc budować silną markę w długookresowym horyzoncie czasowym koncentrują się na zapewnieniu wysokiego poziomu kształcenia i prowadzą deficytowe finansowo studia stacjonarne, nawet jak działają w atrakcyjnych lokalizacjach (dla przykładu w Krakowie i Warszawie)
- 6) Niewątpliwie na możliwości budowy silnych marek uczelni prywatnych opartych na jakości kształcenia negatywnie wpływa średni, wciąż niski poziom dochodów polskiego społeczeństwa oraz oferowanie przez uczelnie publiczne 200 tysięcy miejsc na studiach nieodpłatnych
- 7) Politycy nie dostrzegali w latach dwutysięcznych szans rozwojowych jakie powstałyby w przypadku zrównania uczelni prywatnych i publicznych w dostępie do środków publicznych na kształcenie.

## Literatura

- Antonowicz D., Krawczyk-Radwan M., Walczak D., Nauka i Szkolnictwo Wyższe, 1/37/2011.
- Dębski M., *Kreowanie silnej marki*, PWE, Warszawa, 2009.
- Pichter A. E., *The Role of Branding in International Advertising*, „International Journal of Advertising”, no 4, 1985.
- Urbanek G., *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa, 2002



## **Building the brand of non-public university in Poland - analysis from the perspective of 20 years**

The article is based on the author's subjective opinions, however, supported by two decades of experience. Author has relied on available materials, and had not conducted researches. The purpose of this article is to identify selected ways of building the brand of non-public university in Poland. Article highlights the creation of conditions for non-public schools in the 90's and the changes in Polish higher education in a period of 20 years, from 1991 to 2011. Against this background, it is presented the process of creating and building brands of private universities in Poland, with particular emphasis on two extremely different "cases" of methods of building strong brands, which is Kozminski University in Warsaw and the School of Business - National Louis University in Nowy Sacz.